

A DIMENSÃO PEDAGÓGICA DA GESTÃO ESCOLAR E SEU PAPEL NO PROCESSO DE ALFABETISMO FUNCIONAL DE PESSOAS JOVENS, ADULTAS E IDOSAS

Maria Eurácia Barreto de Andrade

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB

mariaeuracia@ufrb.edu.br

Irander Souza da Silva

Universidade Estadual de Santa Cruz - UESC

issilva@uesc.br

RESUMO: Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa qualitativa, realizada em uma escola pública municipal do interior da Bahia, tendo como sujeitos duas gestoras, sessenta e dois jovens, adultos e idosos, com faixa etária compreendida entre dezesseis e sessenta e quatro anos, com diferentes idades, vivências e níveis de escolarização. A pesquisa em pauta buscou investigar o nível de letramento dos jovens, adultos e idosos, a fim de compreender a influência da gestão escolar no processo de conquista da leitura e da escrita para a participação nas práticas sociais. Os dados apresentados nos autorizam a revelar a urgência do avanço nas práticas para fortalecer as habilidades da leitura e da escrita não apenas na alfabetização inicial, mas para todas as etapas da educação básica, especialmente para a Educação de Jovens, Adultos e Idosos. Quanto ao papel da gestão no processo de alfabetismo funcional dos estudantes da EJAI, os dados obtidos por meio de entrevista revelam que apesar das gestoras compreenderem o amplo papel da função, destacam que as dinâmicas do cotidiano escolar não possibilitam um trabalho mais focado no processo de aprendizagem dos estudantes. No entanto, nas suas narrativas evidenciam algumas ações que consideramos de fundamental importância para o fortalecimento do processo de aprendizagem dos estudantes: mobilização para inserção na escola, formação continuada para os professores e fomento aos projetos de letramento.

Palavras-Chave: Gestão Escolar. EJAI. Alfabetismo Funcional

Palavras Introdutórias

O debate sobre gestão¹ democrática escolar torna-se cada vez mais recorrente no contexto acadêmico e nas instituições de ensino, porém, ainda são incipientes as discussões em torno do papel dessa gestão no processo de alfabetismo funcional dos jovens, adultos e idosos. Esta é uma temática que suscita pesquisas e ampliação do debate a fim de fortalecer a compreensão da relevância da dimensão pedagógica como pilar de sustentação da gestão escolar.

A importância da ampliação deste debate se dá, sobretudo, pela realidade observada nos dados referentes ao analfabetismo² no nosso país, especificamente na região nordeste, os

¹ Esta expressão ganhou notoriedade a partir da década de 1990, pelo seu reconhecimento por pesquisadores e profissionais docentes, da relevância da função para sistematização das ações educacionais e para a mobilização dos seus pares em busca de melhoria da qualificação do processo de ensino, conforme pode ser observado no transcorrer das reflexões desta pesquisa.

² Mesmo utilizando o termo analfabetismo neste texto, consideramos que este costuma ultrapassar o conceito dicionarizado “[...] incapacidade de ler ou escrever em uma língua” (HARRIS e HODGES, 1999, p. 31),

quais têm ocupado um importante espaço nas discussões educacionais, justamente pelo baixo desempenho na leitura e na escrita, apresentado nas principais pesquisas externas³. Diante deste cenário de exclusão, torna-se urgente fortalecer o processo de aprendizagem destas competências a fim de garantir a inserção de um maior número de sujeitos no mapa dos alfabetizados, sobretudo, dos alfabetizados funcionais.

É diante deste cenário que se evidencia o papel da gestão escolar no processo de conquista das competências básicas para viver de forma mais autônoma no contexto social. Assim, não se pode perder de vista que a dimensão pedagógica deve ser pensada com muita sensibilidade a fim de garantir a função básica da gestão escolar: promover o fortalecimento do processo de aprendizagem dos estudantes.

É nesta concepção de gestão e de gestão democrática enquanto movimento dinâmico que promove processos coletivos de participação e “co-laboração⁴” que esta pesquisa se insere, tentando fomentar o debate partindo das seguintes questões:

Até que ponto a gestão escolar pode influenciar no processo de alfabetismo dos sujeitos da Educação de Jovens, Adultos e Idosos? O nível de alfabetismo funcional dos jovens, adultos e idosos tem relação com a atuação da gestão escolar? De que forma a gestão escolar contribui para o processo de conquista da leitura e da escrita dos estudantes da Educação de Jovens, Adultos e Idosos para uma participação mais autônoma nas práticas sociais?

Diante destes questionamentos, destacamos a urgência da conquista da leitura e da escrita para pessoas jovens, adultas e idosas que se manifesta de várias formas e nos mais diversos espaços e eventos sociais. Ler e escrever em uma sociedade grafocêntrica são habilidades essenciais para uma participação autônoma nas atividades em que os sujeitos são solicitados cotidianamente.

Os resultados do Inaf 2011 revelam importantes avanços no alfabetismo funcional dos brasileiros⁵, pois o nível de pessoas não alfabetizadas funcionalmente no país está caindo, dando espaço para um número maior de pessoas que usam a leitura e a escrita nas práticas sociais. Um fator preocupante revelado, que chama a atenção para o processo de

denotando ignorância e atribuindo estereótipos e predicativos que deturpam o termo, conforme denuncia Freire (2001).

³ Referem-se às pesquisas de âmbito nacional, quais sejam: Saeb, Inaf, Pisa, dentre outras que avaliam o desempenho dos estudantes em todo país, principalmente, no que se refere às habilidades de leitura e escrita.

⁴ É uma expressão freireana que se constitui como “característica da ação dialógica, que não pode dar-se a não ser entre sujeitos, ainda que tenham níveis distintos de função, portanto, de responsabilidade, somente pode realizar-se na comunicação”. (FREIRE, 1988, p. 166).

⁵ Houve uma considerável redução das pessoas consideradas não alfabetizadas de 12% em 2001 para 6% em 2011, acompanhada por uma queda de seis pontos percentuais no nível rudimentar, de 27% em 2001 para 21% em 2011. O nível básico revela um contínuo crescimento, passando de 34% em 2001 para 47% em 2011. Já o nível pleno não mostra crescimento, oscila a cada pesquisa e mantém-se atingindo 26% da população brasileira.

alfabetização, é que 65% dos brasileiros que estudaram até o 5º ano do ensino fundamental, atingiram, no máximo, o nível rudimentar de alfabetismo. Pior ainda é que 21% destes estudantes são considerados “analfabetos absolutos”⁶.

É diante deste cenário de exclusão que esta pesquisa se justifica, sobretudo, pelo elevado índice de analfabetismo no país, além da necessidade da consolidação de pesquisa mais específica, considerando um novo conceito de estar alfabetizado, tendo os contextos intra e extra escolares como espaços investigativos. Torna-se, portanto, uma temática de extrema relevância no atual contexto nacional e que emerge ações mais efetivas para que o quadro de inclusão pela cultura escrita⁷ seja reconfigurado.

Portanto, este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa realizada em uma escola pública municipal do interior da Bahia, tenho como sujeitos duas gestoras, sessenta e dois jovens, adultos e idosos, com faixa etária compreendida entre dezesseis e sessenta e quatro anos, com diferentes idades, vivências e níveis de escolarização. A pesquisa em pauta buscou investigar o nível de letramento⁸ dos jovens, adultos e idosos, a fim de compreender a influencia da gestão escolar no processo de conquista da leitura e da escrita para a participação nas práticas sociais.

Assim, o presente artigo está estruturado três partes que juntas se articulam e dialogam com a temática em foco. Inicialmente apresentamos uma breve abordagem histórica sobre a gestão democrática, tomando como recorte temporal a década de 1990. Em seguida discutimos acerca da problemática do analfabetismo funcional de jovens, adultos e idosos e os desafios da gestão escolar. Logo depois, discorremos sobre a gestão escolar e os desafios da dimensão pedagógica para a construção do alfabetismo funcional no âmbito da EJA. Por fim, apresentamos uma síntese com provocações para um recomeço.

Gestão Democrática da Educação: breve abordagem histórica

Para iniciar a abordagem da temática em questão, faz-se necessária uma retomada da trajetória histórica, pautada nos instrumentos legais que respaldam. Como recorte temporal, tomamos a década de 1990, a partir da qual, no Brasil, instituem-se algumas mudanças nas

6 O termo “analfabeto” é utilizado pelo Indicador Nacional de Alfabetismo Funcional (Inaf), mas, por questões políticas e ideológicas, temos algumas restrições, por carregar consigo vários estigmas e rotulações sofridas historicamente. Assim, durante todo o texto, utilizamos “pessoas não alfabetizadas” por considerarmos mais apropriado.

⁷ Refere-se a todas as práticas que foram sendo estabelecidas historicamente. Engloba os diferentes usos sociais que fazemos de materiais escritos.

⁸ Foi tomada como referência a metodologia da pesquisa realizada pelo Instituto Paulo Montenegro, em parceria com a Ação Educativa e o Ibope para obtenção do Inaf. Posteriormente serão detalhados os encaminhamentos metodológicos e as equivalências dos níveis.

orientações presentes nas reformas educativas no âmbito Federal, Estadual e Municipal. Neste período, enfatiza-se a implementação do processo da “Gestão Democrática” da Educação, pois havia uma percepção diferenciada quanto ao papel que deveria ser desempenhado pelos gestores das unidades escolares. “O diretor não podia mais ater-se apenas às questões administrativas. Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais” (LIBÂNEO, 2004, p. 332).

No entanto, para compreender as bases teóricas e legais desse processo é imprescindível fazer uma análise das condições, políticas, econômicas e históricas, as quais determinaram sua implementação. Sua legitimação foi resultado das lutas e das efervescências políticas dos anos 1980, que havia sido interrompido com o golpe militar de 1964.

Neste contexto, implantou-se um projeto educacional tecnocrata com base no regime ditatorial que colocava a educação em uma condição de dependência, atrelado ao modelo de desenvolvimento econômico com base na teoria do capital humano⁹. No regime militar o domínio da técnica passa a ser o principal elemento para a gestão da educação e da escola. A ênfase no planejamento tem como referência a concepção técnico-científica¹⁰, a qual obedece a rigorosos critérios: hierarquia de cargos, racionalização do trabalho do trabalho e na eficiência dos serviços escolares (LIBÂNEO, 2004).

De acordo com as ponderações de Oliveira (2008, p. 85), após 1964, o crédito no planejamento central passa ser “[...] uma metodologia utilizada como instrumento fundamental para o controle empreendido pelo regime autoritário, para pôr em prática sua política de conter os processos sociais e ajustá-los aos imperativos de ordem econômica”. Nesse sentido, Garcia (1994, p. 41) salienta que no regime militar “o planejamento passa ser uma bandeira eficaz para o controle de todo sistema educativo”.

Com o fim do regime militar e com a abertura política a partir da década de 1980, em prol de uma redemocratização social, política e educacional, nascem as bases legais para a legitimação de uma gestão escolar baseada nos princípios da democracia, da participação e autonomia. Santos (2008, p.40) define a gestão escolar “[...] como um conjunto de atividades desenvolvidas por diretores, vice-diretor, coordenadores pedagógicos, orientadores educacionais alguns mais administrativos outros mais técnicos”. Para o referido autor o

9 A Teoria do Capital Humano afirma que investimentos em educação e saúde podem aprimorar as aptidões e habilidades dos sujeitos, tornando-os mais produtivos, o que em larga escala pode influenciar positivamente as taxas de crescimento dos países.

10 Baseia-se na hierarquia de cargos e funções, nas regras e nos procedimentos administrativos, para a racionalização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares.

conceito de gestão ainda permanece na linha técnico-científica. Diferente de autores que se aproximam da concepção sociocrítica. Para Luck o conceito de gestão “[...] resulta de uma nova compreensão da condução das organizações. Surge como superação dos limites da administração. Emerge de um novo paradigma, isto é, visão de mundo e ótica com que se percebe e reage em relação a realidade”. (LUCK, 2006, p. 34). Já Gadotti (2002) defende a seguinte compreensão:

A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou, mesmo ainda, os meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática pais, mães, alunos, alunas, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola. Para a consolidação da autonomia administrativa dois mecanismos de gestão democrática (GADOTTI, 2002, p.35).

Para o referido autor, a gestão democrática é condicionante imprescindível da qualidade, para isso faz-se necessário, por sua vez, que a comunidade, os usuários da escola sejam os seus dirigentes e gestores. Na gestão democrática pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola. Nesse sentido, a participação constitui um dos fatores fundamentais a serem implementados pelos diferentes atores que constroem o cotidiano escolar. Afirma, também, que há pelo menos duas razões que justificam a implantação de um processo de gestão democrática: que a escola deve formar para a cidadania e que a gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola: o ensino.

Legalmente, a Gestão Democrática ganhou proeminência e visibilidade em forma de lei a partir da promulgação da Carta Constitucional de 1988, e da publicação da Lei de Diretrizes e Bases (9.394/96). Dentre os artigos que tratam desta questão, o artigo 14 determina que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão.

O artigo supracitado normatiza o processo de gestão democrática no ensino público da educação básica destacando, entretanto, a importância de haver uma efetiva participação dos profissionais da educação, da comunidade escolar e local na elaboração do projeto político pedagógico da escola, para que ocorra a sistematização e o planejamento de todas suas ações de forma coletiva e democrática. Para Veiga “o projeto não é apenas perpassado por sentimentos, emoções e valores. Um processo de construção coletiva fundada no princípio da gestão democrática reúne diferentes vozes, dando margem para a construção da hegemonia da vontade comum”. (VEIGA, 1998, p. 11).

O projeto pedagógico seguindo os preceitos da gestão democrática deve permitir aos professores, alunos, coordenadores, diretores, enfim da comunidade escolar, a interação para propiciar a criação de estruturas metodológicas de acordo com a necessidade da escola e sociedade na qual esta se insere. Veiga, (1998) ainda acrescenta que o projeto por ser uma ação intencional e política deve ser definido coletivamente. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. Libâneo (2004), ainda acrescenta sobre a importância de considerar a cultura organizacional de cada escola que segundo o autor aparece de duas formas: como cultura instituída que são normas legais e como cultura instituinte, são aquelas normas de vivências do cotidiano escolar.

É na perspectiva da comunidade de aprendizagem que a gestão democrática se insere. Assim como Libâneo (2004), defendemos a necessidade de a escola se constituir enquanto um espaço essencialmente de aprendizagens. Para tanto, conforme destaca Cury (2007) é importante que a gestão estabeleça um ambiente de construção coletiva de cidadania.

Assim, a escola deve se constituir como um espaço democrático de exercício da cidadania. Porém, educar para a cidadania requer a criação de condições para que os sujeitos da educação possam participar ativamente do processo de gestão da escola. Certamente, tal exercício concorrerá para a formação de pessoas capazes de atuar com autonomia em todos os demais âmbitos da sociedade. A educação escolar para a democracia e para a cidadania exige participação de todos envolvidos no processo, Libâneo (2004), salienta que:

As concepções da gestão escolar refletem diferentes posições políticas e pareceres acerca do papel das pessoas na sociedade. Portanto, o modo pelo qual uma escola se organiza e se estrutura tem dimensão pedagógica, pois tem que ver com os objetivos mais amplos da instituição relacionados a seu compromisso com a conservação ou com a transformação social. (LIBÂNEO, 2004, p. 325.)

De acordo com o autor, a concepção da gestão escolar é extremamente importante para a formação dos sujeitos inseridos, no caso-os discentes e salienta que a gestão assume diferentes modalidades, conforme sua concepção sociopolítica de educação, desta forma os objetivos pedagógicos podem ser para a transformação ou conservação. Neste contexto, a participação de todos envolvidos e o principal meio para garantir e assegurar a consolidação das tomadas de decisões.

Na gestão democrática e participativa, há um destaque expressivo para a função executada pelo gestor (diretor escolar); ele precisa ter uma visão de conjunto, além de atuar no aspecto administrativo, necessita ter foco no pedagógico, nas ações que envolvam as

atividades - fim da escola. E é nesta perspectiva que a pesquisa está pautada. Luck (2009, p.95) ilustra muito bem as reflexões aqui tecidas ao reafirmar que:

A gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos, [...]. Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos [...] (LUCK, 2009, p. 95).

Salientamos que o gestor não é o único responsável, sobretudo porque no processo de concretização da gestão democrática as ações são decididas coletivamente; ela é compartilhada, necessitando de uma maior participação dos membros integradores, situações em que cada um assume sua responsabilidade de contribuir para a realização dos objetivos. Quanto ao papel do gestor, compreendemos que uma escola quando bem coordenada e administrada terá mais chance para garantir um melhor resultado no processo de ensino e de aprendizagens, em especial na Educação de Jovens, Adultos e Idosos, foco da nossa reflexão.

A Problemática do Analfabetismo Funcional de Jovens, Adultos e Idosos e o desafio da Gestão Escolar: como mudar esse mapa de exclusão?

Para melhor compreendermos a realidade dos sujeitos inseridos na Educação de Jovens, Adultos e Idosos no que se refere ao alfabetismo funcional, realizamos um teste tomando como base a pesquisa realizada pelo Instituto Paulo Montenegro em parceria com a Ação Educativa e o Ibope para identificação do Indicador Nacional de Alfabetismo Funcional (Inaf) com sessenta e dois estudantes da modalidade.

Para o levantamento dos níveis de letramento dos sujeitos, assim como no teste realizado para obtenção do Inaf, foram contempladas questões que exigiam desde habilidades simples até questões mais complexas, necessitando um nível maior de familiaridade com a língua escrita associada ao seu contexto e uso social. Além dos sujeitos considerados não alfabetizados, os conhecimentos de leitura e escrita foram agregados, apreciando as habilidades necessárias para a inserção na sociedade. Assim, três níveis de letramento foram identificados no teste, assim como denominados por Ribeiro (2003, p. 16-18):

Nível 1 [...] corresponde à capacidade de localizar informações explícitas em textos muito curtos, cuja configuração auxilia o reconhecimento do conteúdo solicitado. [...] Nível 2 [...] corresponde àquelas pessoas que conseguem localizar informações em textos curtos. [...] Nível 3 [...] corresponde à capacidade de ler textos mais longos podendo orientar-se por subtítulos, localizar mais de uma informação, de acordo com condições estabelecidas. [...] mostram-se capazes de relacionar partes do texto, comparar dois textos, realizar inferências e sínteses (RIBEIRO, 2003, p. 16-18).

Para sistematização dos “analfabetos” funcionais e dos alfabetizados funcionalmente, o Inaf categoriza da seguinte forma: os sujeitos considerados “analfabetos” e com nível rudimentar de letramento, já os que conquistaram os níveis: básico e pleno são considerados alfabetizados funcionalmente. Estes já conseguem utilizar as práticas cotidianas de leitura e escrita, na sua vida social, em diferentes situações comunicativas. O quadro a seguir representa o resultado geral da pesquisa realizada com sessenta e dois jovens, adultos e idosos¹¹ e será posteriormente analisado.

| Quadro 1: Nível de letramento geral dos Jovens, Adultos e Idosos pesquisados | | |
|---|----------------------------------|------------|
| BASE | | 62 |
| NÍVEIS | | % |
| Não alfabetizados | | 12% |
| Nível I. Rudimentar | | 41% |
| Nível II. Básico | | 39% |
| Nível III. Pleno | | 08% |
| Não alfabetizados e nível Rudimentar | Não alfabetizados Funcionalmente | 53% |
| Níveis Básico e Pleno | Alfabetizados Funcionalmente | 47% |

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Os dados do quadro revelaram uma realidade ainda cruel e perversa, pois 53% dos investigados estão no mapa do analfabetismo funcional, só conseguiram responder as questões mais simplórias do cotidiano, envolvendo as habilidades da leitura e da escrita. Deste percentual, 12% sentiram dificuldade ou não conseguiram responder os itens mais simples do teste aplicado, sendo, por isso, denominados como não alfabetizados. Estes, apesar de não terem familiaridade com a língua escrita, são capazes de reconhecer alguns elementos presentes na escrita e até fazer uso limitado de informações registradas, ou seja, mesmo tendo capacidades bastante restritas por não possuírem autonomia para resolver algumas situações do cotidiano que envolvem a leitura e escrita, não podem ser consideradas “iletradas”, justamente, por concordarmos com Freire (1988a), que revela que não existe sujeito, pertencente a uma sociedade letrada e grafocêntrica, com nível zero de letramento. Para Freire (1988a, p. 13), “[...] nem a cultura iletrada é a negação do homem, nem a cultura letrada chegou a ser a sua plenitude. Não há homem absolutamente inculto: o homem ‘humaniza-se’ expressando, dizendo o seu mundo. Aí começa a história e a cultura letrada”.

¹¹ Na instituição frequentam 421 estudantes na modalidade da EJAI, porém, o teste foi realizado com apenas 62 estudantes considerando diferentes aspectos como, por exemplo, o nível, local de moradia, dentre outros aspectos.

Além disso, Soares (2002) revela que o letramento está para além da escrita por compreender também o que ouvimos, o que falamos e, principalmente, a interação com os diversos meios. Defende a necessidade da palavra letramento ser pluralizada por designar “[...] diferentes efeitos cognitivos, culturais e sociais em função de variadas e múltiplas formas de interação com o mundo – não só a palavra escrita, mas também a comunicação visual, auditiva, espacial” (SOARES, 2002, p. 155). Sufragam da mesma concepção Brasil (1997), Tfouni (2005), Descardecí (2000) e Frago (1993) ao valorizarem as múltiplas linguagens e não apenas a escrita e as inúmeras interações que os sujeitos estabelecem com as práticas sociais mesmo sem o domínio do sistema escrito.

Embora se compreenda a concepção dos pesquisadores supracitados, os dados são preocupantes e assustadores, pois, a grande maioria dos sujeitos investigados possui uma capacidade limitada para participar socialmente dos eventos¹² e práticas de letramento¹³, mostrando-se ainda dependente de leitores mais ativos para a resolução de situações do cotidiano, possibilitando apenas a interação com práticas elementares do dia a dia, mas não possibilitando a inserção plena do sujeito no contexto social.

O nível básico de letramento foi atingido por apenas 39% dos pesquisados. Segundo Andrade (2011), isso implica que uma pequena minoria consegue dominar habilidades básicas de leitura e escrita na vida social. Apesar destes sujeitos já serem considerados, segundo o Inaf, como alfabetizados funcionalmente ainda não dominam e nem participam plenamente das práticas em que leitura e escrita estão presentes.

Já o nível 3 ou pleno de letramento foi contemplado por apenas 08% dos jovens, adultos e idosos pesquisados. Isso revela uma grande necessidade de ações formativas no sentido de fortalecer este público, para que possa atuar de forma mais efetiva nas diversas demandas apresentadas socialmente. Do número total de sujeitos pesquisados só este percentual domina a capacidade de ler textos mais longos e localizar várias informações, estabelecendo relações entre partes deste texto. Além disso, consegue sintetizar, inferir informações ocultas e responder, adequadamente, a todas as situações letradas no cotidiano social, ou seja, só 08% dos pesquisados conseguiram responder, satisfatoriamente, a todas as questões apresentadas no teste.

¹² Conforme definido por Heath (1983, p. 196, apud OLIVEIRA, 2008, p. 102), constitui-se em “qualquer ocasião em que parte da escrita está integrada à natureza das interações participantes e de seus processos interpretativos. Corresponde a qualquer sequência de ação, envolvendo uma ou mais pessoas, na qual a produção e a compreensão da escrita (print) exercem um papel”.

¹³ As Práticas de Letramento devem ser compreendidas como as formas com que os sujeitos se posicionam frente ao uso da língua escrita e são reveladores dos sentidos atribuídos à leitura e a escrita.

Estes dados, ainda que preocupantes, estão com percentuais acima da média nacional se considerarmos que todos os estudantes estão no primeiro segmento da EJAI. O fato de 48% dos sujeitos já estarem no mapa do alfabetismo funcional representa uma conquista, mesmo pequena, das ações realizadas na escola. É neste ponto que destacamos os projetos de letramento como forma de promoção do alfabetismo funcional dos sujeitos inseridos por representar ações/produções de uso social da leitura e da escrita.

Gestão Escolar e os desafios da dimensão pedagógica para a consolidação do alfabetismo funcional de Jovens, Adultos e Idosos

Para atender as responsabilidades e desafios postos a gestão escolar de modo que possa contemplar todas as suas dimensões, sobretudo a pedagógica, não há outra forma possível a não ser pela participação e “co-laboração” do coletivo da instituição, como destaca Campos e Scheibe (2010, p. 11):

É no caráter educativo da gestão escolar democrática que encontramos as possibilidades de mudança. Ao se constituir como um espaço coletivo de partilhamento de poder torna-se um espaço pedagógico rico em possibilidades de aprendizagens para o exercício da cidadania.

É nesta compreensão da gestão com foco no caráter educativo que direcionamos o nosso trabalho, por compreender, assim como Luck (2001) que as dimensões: administrativa, financeira e política da gestão devem estar a serviço da dimensão pedagógica, a fim de garantir que, de fato, a aprendizagem dos estudantes esteja sendo priorizada nas ações cotidianas da instituição, sobretudo quando se remete a um público que teve historicamente seus direitos negados, principalmente no que se refere à educação escolar e as aprendizagens básicas para uma vivência e atuação autônoma nas práticas e eventos de letramento.

Priorizar a dimensão pedagógica da gestão é, principalmente, pensar que não há outra forma de gestão que atenda as especificidades educacionais que não seja a democrática. Concordamos com Paro (2011, p. 11) quando destaca que “[...] a verdadeira educação deve ser necessariamente democrática, posto que, por seu caráter histórico, supõe a relação entre sujeitos autônomos (cidadãos)”. Nesta mesma concepção, Ferreira (2006) destaca a necessidade do envolvimento de todo o coletivo da escola no processo de gestão. Para tanto complementa que há necessidade de práticas que promovam uma cultura democrática, como, por exemplo, “[...] pela valorização de formas de participação representativa, [...] pelo exercício indiferenciado e coletivo de funções de gestão, através de mecanismos de participação directa” (FERREIRA 2006, p. 29).

Depois desta breve abordagem chega o momento de refletir sobre os dados colhidos na instituição pesquisada, essencialmente no momento da entrevista semiestruturada com duas gestoras da instituição pesquisada¹⁴. Este foi um momento de extrema importância para compreender a influencia da gestão escolar no processo de conquista da leitura e da escrita dos jovens, adultos e idosos para a participação nas práticas sociais.

Depois de um longo processo de aproximação no campo empírico, de escuta sensível dos desafios da gestão para garantir que a dimensão pedagógica seja contemplada e de aproximação com os estudantes inseridos, principalmente os sessenta e dois escolhidos para realização do teste de habilidade de leitura e escrita, chega o momento de uma maior aproximação com a gestão na realização de entrevista, a fim de compreender, a partir das narrativas das gestoras, os maiores desafios para garantir o fortalecimento do alfabetismo funcional dos sujeitos da Educação de Jovens, Adultos e Idosos e as ações realizadas para o fortalecimento da aprendizagem da leitura e da escrita dos sujeitos inseridos nesta modalidade.

Ao revelar os desafios enfrentados para o fortalecimento da dimensão pedagógica e ampliação dos níveis de alfabetismo funcional dos estudantes da Educação de Jovens, Adultos e Idosos, a gestora 1 destaca as inúmeras demandas que são apresentadas no cotidiano escolar.

“Eu compreendo a necessidade de dar uma atenção maior ao pedagógico, buscar fortalecer o processo de aprendizagem dos alunos da EJA. Sei o quanto eles sofreram e ainda sofrem porque depois de adulto não é fácil voltar para a escola.,[...] são pessoas que precisam fortalecer sua autonomia nas práticas sociais e a escola pode contribuir. Gostaria muito que tivesse possibilidade de contribuir mais, mas [...]. Não vou negar que o administrativo e o financeiro acabam sufocando e tomando o nosso tempo. Tentamos garantir, mesmo que de forma tímida, as dimensões política e pedagógica [...] Sei que precisa de muito mais, mas [...]” (GESTORA 1, 2018)

Sei a dimensão do papel da gestão para fortalecer a aprendizagem, principalmente da EJA. A escola tem uma grande responsabilidade e nós uma dívida enorme para os jovens e adultos que estão aqui estudando. Eles tiveram esse direito negado na infância. [...]. Reconhecemos que necessita e merece ser feito muito mais, mas muitas vezes ficamos sem condições de promover ações que garantam que estes estudantes jovens, adultos e idosos conquistem e ampliem o alfabetismo funcional. [...] (GESTORA 2, 2018).

¹⁴ Este momento de entrevista aconteceu no período em que estava na instituição realizando o teste dos níveis de alfabetismo funcional dos estudantes da Educação de Jovens e Adultos. Dois momentos marcaram a pesquisa empírica: o primeiro com a aplicação do teste referente às habilidades de leitura e escrita dos estudantes e o segundo com a realização da entrevista.

As narrativas das gestoras 1 e 2 são bastante provocativas, reveladoras e trazem denúncias importantes. Ambas destacam a necessidade de fortalecer a dimensão pedagógica para garantir maior aprendizagem dos estudantes inseridos na Educação de Jovens, Adultos e Idosos, sobretudo no que se referem à ampliação dos níveis de habilidades da leitura e da escrita dos estudantes. Esta preocupação corrobora com a reflexão de Luck (2000, p. 11) ao destacar que a gestão escolar deve promover a “[...] organização, mobilização e articulação de todas as condições [...] para garantir o avanço nos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos”. É relevante destacar o olhar cuidadoso e sensível da gestão para a modalidade. Ambas compreendem que se trata de um público específico, que já teve sua trajetória marcada por negações, violências e exclusões e que merece tratamento cuidadoso. Muitas delas necessitam da apropriação da leitura e da escrita para participação mais efetiva no cotidiano social e a escola precisa atender minimamente a esta necessidade. Sobre esta discussão Soares (2008, p. 45-46) contribui ao destacar que “[...] as pessoas se alfabetizam, aprendem a ler e a escrever, mas não necessariamente incorporam a prática da leitura e da escrita, não necessariamente adquirem a competência para usar a leitura e a escrita para envolver-se com as práticas sociais de escrita” (SOARES, 1998, p. 45-46).

É exatamente esta discussão que permeia a pesquisa: a gestão no processo de alfabetismo funcional dos jovens, adultos e idosos. Para que isso aconteça, a escola necessita fomentar ações que busquem garantir a permanência dos estudantes para que estes não sejam expulsos e excluídos mais uma vez do sistema escolar de ensino, pois “[...] a escola deve garantir, também, a permanência dos alunos na escola. [...] O ensino tem que ser democrático, prazeroso, com a apropriação do querer aprender e do saber por parte do aluno, de forma que este aprenda pela escola e apesar dela”. (ALVES E FREITAS, 2008, p. 141-142).

As reflexões de Alves de Freitas (2008) dialogam com a pesquisa em pauta, pois os sujeitos da Educação de Jovens, Adultos e Idosos necessitam de ações que garantam a permanência de modo que não sejam excluídos mais uma vez do sistema escolar de ensino e esta é também uma das atribuições da gestão. A escola deve ser um espaço de ensino e principalmente, de aprendizagem, que busque em seu processo de alfabetismo funcional, um ensino que respeite as diferentes visões, culturas e necessidades.

Depois desta abordagem, destacamos, também, as respostas das gestoras no que se referem às ações desenvolvidas pela gestão escolar para garantir o fortalecimento da

dimensão pedagógica e do alfabetismo funcional dos estudantes da EJAI. Sobre a questão apresentada destacaram nas suas narrativas:

“[...] Primeiramente destaco a mobilização realizada no período de matrícula, com o intuito de [...] assim, chamar os estudantes não alfabetizados para a escola noturna. Articulamos diversas atividades e ações que provocaram o desejo de muitos deles hoje estarem nos bancos da nossa instituição.. Depois dos alunos matriculados e frequentando chegou o momento de pensar em ações estratégias de permanência e formação continuada dos professores para que qualifiquem ainda mais o trabalho pedagógico. É isso, hoje nos pautamos muito na participação conjunta e acompanhamento constantes na formação dos professores para uma prática que atenda às necessidades deles [...]” (GESTORA 1, 2018)

“Aqui nós temos um acompanhamento muito próximo dos estudantes, além de estarmos constantemente visitando a sala, conversando com eles, também promovemos muitas ações, muitos projetos que fortalecem o processo de aprendizagem da leitura e da escrita dos estudantes da EJA. Assim, [...] Os projetos de letramento normalmente estão relacionados às questões socioculturais com foco na leitura e escrita. [...] Acho que o que mais representa nosso trabalho no fortalecimento do alfabetismo dos estudantes da EJA são os projetos e os processos formativos dos professores [...], ” (GESTORA 2, 2018)

Os dados apresentados nos extratos das falas das gestoras 1 e 2 revelam, pelo menos, três pontos fundantes para a qualificação do processo de alfabetismo funcional dos estudantes: as estratégias de mobilização para inserção dos estudantes na escola, o processo de formação continuada dos professores para atender as especificidades dos estudantes e os projetos de letramento. De fato, não podemos negar que são ações importantes e necessárias, porém, como as próprias gestoras destacam, ainda não são suficientes para atender as necessidades educacionais dos jovens, adultos e idosos.

O processo de formação continuada dos professores se constitui como relevante estratégia para favorecer a conquista e apropriação da leitura e da escrita dos estudantes da Educação de Jovens, Adultos e Idosos por representar um movimento de escuta, leituras, reflexões, análise dos problemas e tais ações podem favorecer momentos de compartilhar experiências e de encaminhamentos que poderão qualificar a prática pedagógica dos professores, a fim de ampliar as possibilidades de aprendizagem dos estudantes. Garcia (1994, p. 59) destaca que “[...] somente através da leitura e discussão ampla dos problemas educacionais se encontrará o caminho para a mudança”.

Convergindo com a reflexão de Garcia (1994), Veiga (1998) destaca a importância da criação de grupos de estudos para potencializar o processo de formação continuada por favorecer a reflexão teórica e a ação pedagógica, pois, só na práxis os professores podem perceber as necessidades de mudar as estratégias de trabalho. Destaca, também, a importância

da vontade profissional para a mudança da sua prática como imprescindível para que as discussões, leitura e reflexões possam ser materializadas no cotidiano da sala de aula. As ideias de Freire (1996) corroboram com as abordagens aqui destacadas ao convidar todos os profissionais do magistério para uma reflexão crítica do seu trabalho, uma vez que implica em pensar certo, envolvendo um movimento dinâmico, dialético, entre o fazer e o pensar sobre o fazer. É neste movimento que o professor se constitui, de fato, docente e, no ato da reflexão crítica da sua prática, consegue fazer mais no sentido de fortalecer o processo de ensino e consequentemente as possibilidades de aprendizagens.

Os projetos¹⁵ mencionados pela Gestora 2, traduzem importantes ações para a promoção do alfabetismo funcional dos estudantes da Educação de Jovens, Adultos e Idosos, principalmente se constituindo enquanto projetos de letramento¹⁶ (KLEIMAN, 2009). Estes devem partir das experiências do estudante, ou seja, a sua relação com a vida cotidiana, e destaca um papel mais ativo do professor pesquisador, como aquele profissional que para além de saber conteúdos, sabe identificar os interesses da turma, onde e como procurar dados e informações relevantes para as metas do projeto e coorientar o trabalho dos alunos (KLEIMAN, 2009).

Diante das reflexões acerca dos desafios da dimensão pedagógica da gestão para a consolidação do alfabetismo funcional dos estudantes da Educação de Jovens, Adultos e Idosos, podemos destacar que, de fato, a gestão tem uma compreensão ampla do seu papel frente ao processo de ensino e aprendizagem dos estudantes. Destaca a sobreposição de atividades, sobretudo para atender as dimensões financeiras e administrativas da gestão, mas desenvolvem algumas ações relevantes para o fortalecimento do alfabetismo funcional, principalmente com a valorização da formação continuada dos professores e a promoção dos projetos de letramento na instituição.

Uma síntese com provocações para um recomeço

Mesmo depois de todo processo vivenciado no cotidiano da escola investigada, somado com as leituras e reflexões teóricas construídas, não temos a pretensão de apresentar resultados fechados ou conclusões definitivas, mas uma breve abordagem do que a pesquisa

¹⁵ Hernández e Ventura (1998) consideram os projetos uma inovação que se aplica a todas as áreas de conhecimento, mas que só foram colocados em prática nas áreas de Ciências Naturais e Ciências Sociais.

¹⁶ Os projetos de letramento, segundo Kleiman (2009) necessariamente partam de interesses na vida cotidiana dos alunos e envolve a leitura e escrita de textos reais, isto é, textos de circulação social e a produção de textos que têm o propósito de serem lidos, em colaboração professor-aluno, conforme suas capacidades.

nos permitiu observar, além de algumas provocações que suscitaram no transcorrer da trajetória investigativa.

Os dados apresentados nos autorizam a revelar a urgência do avanço nas práticas para fortalecer as habilidades da leitura e da escrita não apenas na alfabetização inicial, mas para todas as etapas da educação básica, especialmente para a Educação de Jovens, Adultos e Idosos.

Quanto ao papel da gestão no processo de alfabetismo funcional dos estudantes da EJAI, os dados revelaram que esta tem uma compreensão ampla do trabalho e da necessidade de atuação nas dimensões administrativa, financeira, política e pedagógica da gestão, compreendendo que as três primeiras devem estar a serviço da última por ser o foco principal da gestão. Apesar de compreender o amplo papel da gestão, destacam que as dinâmicas do cotidiano escolar não possibilitam um trabalho mais focado no processo de aprendizagem dos estudantes. No entanto, nas suas narrativas evidenciam algumas ações que consideramos de fundamental importância para o fortalecimento do processo de aprendizagem dos estudantes: mobilização para inserção na escola, formação continuada para os professores e fomento aos projetos de letramento. Avaliamos tais ações de extrema relevância para o fortalecimento do processo de conquista do alfabetismo funcional dos estudantes da EJAI, sobretudo por partir das demandas sociais do contexto em que estão inseridos.

REFERÊNCIAS

ALVES, A. V. V.; FREITAS, D. N. T. de. Gestão democrática na literatura educacional: concepções, condições, barreiras e entraves. In: FREITAS, D. N. T. de; FEDATTO, N. A. da S. F. (Org.). **Educação básica: discussões e práticas político-normativas e interpretativas**. Dourados: Ed. UFGD, 2008, p. 133-153.

ANDRADE, Maria Eurácia B. **Alfabetização e Letramento: o desvelar de dois caminhos possíveis**. Jundiá: Paco, 2011.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação do Ensino Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais: língua portuguesa**, v. 2. Brasília, 1997.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil-1988**, Brasília, DF, 1988.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei Nº 9.394/1996.

CAMPOS, Roselaine Fátima; SCHEIBE, Leda. A atuação do gestor escolar: dimensões política e pedagógica. In: **BRASIL. Ministério da Educação**. Escola de Gestores da Educação Básica: unidade III. Disponível em: <http://moodle3.mec.gov.br/ufrgs/file.php/16/>. Pdf. Acesso em: 05 de agosto de 2010.

CURY, C. R. J. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **Revista Brasileira de Apolítica e Administração da Educação** (RBPAE). V. 23, n.3, set./dez.. 2007. p. 483-495. Porto Alegre: ANPAE, 2007.

DESCARDECI, M. A. A. S. O Incentivo Municipal à Alfabetização: Um Evento de Letramento na Comunidade. In: KLEIMAN, A. K. **Alfabetização e Formação de Professor: Alfabetização de Jovens e Adultos**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

FERREIRA, Naura e Carapeto. **Gestão Democrática da Educação**: atuais tendências, novos desafios. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

FRAGO, Antonio Viñao. Oralidade e Escrita: os paradoxos da alfabetização In: FRAGO, Antonio Viñao. **Alfabetização na Sociedade e na História**: vozes, textos e palavras. Porto Alegre: Artes Médicas, 1993, p.15-69.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 18. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1988.

_____. **A importância do ato de ler**: em três artigos que se complementam. São Paulo: Cortez, 1988.

_____. **Pedagogia de Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GADOTTI, Moacir. Projeto Político Pedagógico da Escola: Fundamentos para a sua realização. In: GADOTTI, Moacir; ROMÃO, J.E.(orgs.). **Autonomia da escola**: princípios e propostas. 5ª edição, São Paulo: Cortez, 2002.

GARCIA, Nilda Regina Leite. **O fazer e o pensar dos supervisores e orientadores educacionais**. São Paulo: Loyola, 1994.

HARRIS, T. L.; HODGES, R. E. (Org.). **Dicionário de Alfabetização**: vocabulário de leitura e escrita. Tradução Beatriz Viégas-Faria. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

IBGE. Departamento de População e Indicadores Sociais. Síntese de indicadores sociais 2010. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 11 dez. 2011.

INAF. **Indicador de Analfabetismo Funcional**: um diagnóstico de inclusão social pela educação – primeiros resultados. Instituto Paulo Montenegro. Disponível em: <http://www.ipm.org.br/download/inaf01.pdf>. Acesso em: 26 dez. 2001.

_____. **Relatório Indicador de Analfabetismo Funcional 2011**. Instituto Paulo Montenegro. Disponível em: <<http://www.ipm.org.br/>>, Acesso em: 16 fev. 2012.

KLEIMAN, Angela B. Projetos de Letramento na Educação Infantil. **Revista Caminhos em Linguística Aplicada**, UNIYTAU, vol.1, n° 1, 2009, p. 1-10. Disponível em: <www.unitau.br/caminhosla>. Acesso em: 01 jun. 2017.

LIBÂNEO, J. C. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização** Coleção docência em formação. Série saberes pedagógicos. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

_____. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5 ed. Revista e ampliada. Goiânia. Alternativa, 2004

LUCK, Heloisa (et all). **A Escola Participativa: o Trabalho do Gestor Escolar**. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

LUCK, Heloisa. (Org.) **A escola e a formação de gestores**. Em aberto, v. 17, nº 72, p.1-195. Fev./Jun. 2000.

LUCK, Heloísa. **Gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2006.

_____. **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências**. Positivo, Curitiba, 2009.

_____. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

OLIVEIRA, Maria do Socorro. **Projetos**: In: OLIVEIRA, Maria do Socorro e KLEIMAN, Angela B. (Orgs). **Letramentos múltiplos: agentes, práticas, representações**. Natal, RN: EDUFRN, 2008.

OLIVEIRA, Dalila Andrade O(org.). **Gestão democrática da educação; desafios contemporâneos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ática, 1997.

_____. Estrutura da Escola e Prática Educacional Democrática. In: **REUNIÃO ANUAL DA ANPEd**, 30ª. Caxambu, 2007. (ANPEd, GT05). Disponível em: . Acesso em: 15 de novembro de 2011.

RIBEIRO, Silvanne. Reflexões acerca das metodologias alfabetizadoras no Brasil. **Presente! Revista de educação**. n. 69, ano 18. p. 19-26. Ceap, dez 2010/ mar 2011.

RIBEIRO, Vera Masagão. Por mais e melhores leitores: uma introdução. In: RIBEIRO, Vera Masagão (Org). **Letramento no Brasil: reflexões a partir do INAF 2001**. São Paulo: Global, 2003. p. 9-29.

SOARES, M. **Letramento: um tema em três gêneros**. Belo Horizonte: Autêntica, 1998.

_____. Novas práticas de leitura e escrita: letramento na cibercultura. In: **Educação e Sociedade: revista de ciência da educação** [Dossiê de Letramento]. Centro de Estudos Educação e Sociedade. v. 23, n. 81. p. 143 -162. Campinas - São Paulo: Cortez, Cedes, 2002.

TFOUNI, Leda. **Alfabetização e Letramento**. São Paulo: Cortez, 2005.

VEIGA, Ilma Passos Alecastro (Org.) **Escola: espaço do Projeto Político Pedagógico**. Campinas, SP: papiros, 1998.